

# Relazione Previsionale e Programmatica 2024



CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI

# Presentazione

Il Consiglio della Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, che si è insediato il 31/05/2022, ha approvato con la deliberazione n. 14 del 13/10/2022 il Programma Pluriennale, documento politico che individua la mission, la vision e le linee strategiche dell'Ente per il periodo di mandato quinquennale 2022-2027.

In coerenza e aggiornamento con il Programma Pluriennale, la presente Relazione Previsionale e Programmatica (di seguito denominata RPP) ha l'importante finalità di definire gli obiettivi strategici per il triennio 2024-2026.

In merito allo scenario nel quale la Camera di commercio si trova a pianificare le proprie azioni è opportuno sottolineare che si tratta di un orizzonte temporale particolarmente sfidante e complesso nel quale è strategico valorizzare le opportunità che possono provenire da un approccio fortemente innovativo alla realizzazione di strategie e azioni.

Ai fini quindi di una pianificazione il più possibile efficace nelle condizioni date, nella RPP sono stati valorizzati tutti gli aspetti informativi fondamentali per la programmazione strategica: i fattori rilevanti ai fini della revisione e dell'aggiornamento della programmazione, gli obiettivi strategici da perseguire, il quadro sintetico delle risorse umane e di quelle economiche disponibili per il Preventivo e per il Piano degli investimenti 2024.

La Relazione rappresenta infatti il primo documento di pianificazione, anche su base annuale, preliminare e/o collegato all'adozione dei seguenti ulteriori strumenti di programmazione:

- Preventivo economico (contenente il Budget economico pluriennale e il Budget economico annuale);
- Budget direzionale;
- Piano integrato di attività e organizzazione;
- Programma triennale dei lavori pubblici e programma biennale degli acquisti di beni e servizi e relativi aggiornamenti annuali;
- Piano triennale per l'informatica.

In merito infine alla conformità normativa, la RPP è stata elaborata in adempimento al Regolamento sulla gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio (D.P.R. 254/2005), al Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze 27 marzo 2013 in attuazione del D.Lgs. 91/2011 che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni, e al D.Lgs. 150/2009 relativo alla misurazione della performance negli Enti Pubblici e successivi provvedimenti.

# Indice generale

<b>1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2024.....</b>	<b>4</b>
1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali.....	4
<b>2. Strategie 2024/2026.....</b>	<b>7</b>
2.1. Mission e Vision.....	7
2.2. Ambiti strategici di competitività e Linee strategiche.....	7
2.3. Mappa strategica.....	8
2.4. Obiettivi strategici comuni di Sistema.....	12
2.5. Obiettivi strategici specifici di Ente.....	15
<b>3. Risorse umane per la pianificazione.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali per la pianificazione.....</b>	<b>30</b>
4.1. Bilancio pluriennale triennio 2024-2026.....	30
4.2. Previsione di massima delle risorse disponibili per l'anno 2024.....	32

# 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2024

## 1.1. Dinamiche economiche e scenari previsionali

### Economia globale ed europea

Nell'ultimo Interim Report, l'analisi sull'economia globale dell'OCSE evidenzia che questa si è dimostrata più resiliente del previsto nella prima metà del 2023, ma le prospettive di crescita, al netto dei recenti eventi drammatici nell'area israelo-palestinese, rimangono deboli. Con la politica monetaria sempre più marcata e una ripresa più debole del previsto in Cina, si prevede che la crescita globale nel 2024 sarà inferiore a quella del 2023. Sebbene l'inflazione generale sia in calo, l'inflazione di fondo rimane persistente. I rischi continuano però a essere orientati al ribasso.

Secondo le stime della BCE, l'attività economica dell'area dell'euro è risultata sostanzialmente stagnante nella prima metà del 2023 e con indicatori al ribasso per il terzo trimestre e presumibilmente l'obiettivo di riportare l'inflazione al 2% non sarà raggiunto prima della fine del 2025.

Anche le stime HCOB PMI® Flash dell'Eurozona rilevano che l'andamento dell'attività economica ha subito un ulteriore deterioramento, evidenziato da una diminuzione della domanda. Si tratta del quarto mese consecutivo di calo dei nuovi ordini, con la flessione di settembre che si è rivelata particolarmente significativa, rappresentando il valore più basso dall'anno scorso da novembre 2020.

Secondo i dati PMI flash, le PMI del settore dei servizi dell'Eurozona mostrano una situazione cupa ma non del tutto disastrosa. L'attività si è ridotta ancora una volta e i nuovi ordini hanno riportato la terza contrazione mensile consecutiva. Ciononostante, a settembre le aziende stanno assumendo personale ad un tasso che in qualche modo è risultato più veloce rispetto a quello di agosto. Le imprese stanno quindi mostrando ancora un po' di resilienza e ottimismo malgrado la diminuzione della domanda. Si prevede comunque un terzo trimestre in contrazione.

### Economia Italiana nel contesto generale

Secondo la Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza (NADEF) la crescita del PIL italiano è stimata allo 0,8% nel 2023, all'1,2% nel 2024 e, rispettivamente, all'1,4% e all'1% nel 2025 e nel 2026.

Questo, in uno scenario economico complesso, caratterizzato da tensioni geo-politiche e geo-economiche che continua ad essere gravato da un'estrema incertezza.

Sono quattro i principali fattori di rischio che potrebbero influenzare negativamente l'economia italiana, riducendo la crescita economica prevista: rallentamento del commercio globale, apprezzamento dell'euro, aumenti dei prezzi del petrolio, condizioni finanziarie più difficili (ad esempio ulteriore allargamento del differenziale (Spread) tra i titoli di Stato italiani e quelli tedeschi).

### Economia della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini

Il sistema produttivo del territorio Romagna – Forlì-Cesena e Rimini nei dati disponibili dell'anno in corso, pur con tutte le difficoltà dovute allo scenario generale e alle calamità che hanno colpito parti importanti del

## 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2024

territorio a partire dall'alluvione di maggio, fa registrare i dati riportati di seguito.

In base alle ultime previsioni Prometeia (rilasciate a ottobre), a fronte di un 2022 archiviato con un incremento tendenziale del 4,4%, per il 2023 si stima una crescita annua del valore aggiunto (a prezzi base e costanti) pari allo 0,4% (+0,8% Emilia-Romagna, +0,8% Italia), ridotta rispetto a quanto previsto negli scenari precedenti (+0,8%, aprile scorso); la variazione 2023, inoltre, risulta essere decisamente più bassa di quella stimata per il 2022 (+4,4%). Tra le due previsioni (ottobre e aprile) si registrano differenze sia in termini positivi, come nel caso dei servizi (+1,6% rispetto al +0,9% stimato in precedenza), sia, soprattutto, in termini negativi, come in agricoltura ("effetto alluvione") (-4,9%, rispetto al -0,2% precedente), nell'industria (-3,3%, rispetto al -0,1% precedente) e nelle costruzioni (+1,0%, rispetto al +1,8% precedente). Per il 2024 si conferma l'aumento del valore aggiunto che, sulla base delle ultime stime, dovrebbe segnare una variazione annua del +0,4% (+0,5% in Emilia-Romagna e +0,3% in Italia).

Per ulteriori approfondimenti si fa rimando ai contenuti dettagliati predisposti e resi disponibili dall'Osservatorio Economico e Sociale della Camera di commercio.

### OSSERVATORIO ECONOMICO E SOCIALE

#### Principali indicatori

Indicatore	Forli-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Popolazione residente	390.868	338.084	728.952	abitanti	31/12/2022
Popolazione residente	-0,11	-0,08	-0,10	var. %	31/12/2022 su 31/12/2021
Stranieri residenti	11,5	10,8	11,1	Inc. %	31/12/2022
Imprese attive	35.680	34.700	70.380	imprese	31/08/2023
Imprese attive	-2,6%	-1,7%	-2,2%	var. %	31/08/2023 su 31/08/2022
Valore Aggiunto (Prometeia - ottobre 2023 )	+0,3%	+0,6%	+0,4%	var. %	2023 su 2022
Export	+3,6%	+4,7%	+4,1%	var. %	gen-giu 2023 su gen-giu 2022
Produzione Lorda Vendibile Agricola (PLV)	+24,4%	+17,8%	----	var. %	31/12/2022 su 31/12/2021
Produzione industriale (da 10 addetti ed oltre)	-6,9%	+1,8%	-3,7%	Var. %	2°t.2023 su 2°t.2022
Produzione industriale (da 1 a 500 addetti)	-2,8%	+1,6%	-1,2%	var. %	2°t.2023 su 2°t.2022
Volume d'affari Costruzioni	+2,2%	-2,4%	0,0%	var. %	2°t.2023 su 2°t.2022
Vendite nel Commercio al dettaglio	+3,8%	+0,4%	+1,9%	var. %	2°t.2023 su 2°t.2022
Volume d'affari Alloggio e Ristorazione	+2,2%	-1,0%	-0,1%	var. %	2°t.2023 su 2°t.2022
Depositi presso le banche	-4,1%	-6,7%	----	var. %	giu 2023 su giu 2022
Prestiti bancari totali	-3,5%	-1,6%	----	var. %	giu 2023 su giu 2022
Prestiti alle imprese	-6,4%	-3,1%	----	var. %	giu 2023 su giu 2022

## 1. Fattori rilevanti ai fini della programmazione pluriennale e del preventivo 2024

Indicatore	Forlì-Cesena	Rimini	Romagna (FC-RN)	Unità di misura	Periodo di riferimento
Sofferenze / Prestiti totali	1,4%	1,7%	1,5% inc. %		2° t. 2023
Presenze turistiche	-3,0%	-1,3%	-1,8% var. %		gen-ago 2023 su gen-ago 2022
Tasso di occupazione 15-64 anni	70,3%	65,2%	67,7% inc. % <sup>(a)</sup>		anno 2022
Tasso di disoccupazione	4,0%	6,5%	5,1% inc. % <sup>(b)</sup>		anno 2022
Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga)	1.828.593	2.662.649	4.491.242	ore autorizzate	gen-ago 2023 su gen-ago 2022
Cassa integrazione (ordinaria, straordinaria e in deroga)	+40,1%	+9,6%	+20,3% var. %		gen-ago 2023 su gen-ago 2022

(a) occupati 15-64 / pop. 15-64 – (b) persone in cerca di occupazione / forze di lavoro  
Fonte: Osservatorio Economico della Camera di commercio (aggiornato al 18 ottobre 2023)

## 2. Strategie 2024/2026

### 2.1. Mission e Vision

Mission	Vision
Esserci e fare impresa, per lo sviluppo della Romagna	Conoscenza, ricerca e innovazione per promuovere il cambiamento

### 2.2. Ambiti strategici di competitività e Linee strategiche

Competitività del Territorio	Competitività delle Imprese	Competitività dell'Ente
Informazione economica e sociale  Infrastrutture  Innovazione  Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale  Attrattività del territorio, turismo e cultura  Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement	Pubblicità legale, circularità informativa e semplificazione per le imprese  Legalità e trasparenza nell'economia  Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica  Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa  Nascita e sviluppo di Startup e PMI  Internazionalizzazione	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE  E-government, dematerializzazione e digitalizzazione  Trasparenza e integrità

## 2. Strategie 2024/2026

### 2.3. Mappa strategica

Descrizione		Indicatori							
AS	LS	OS	Indicatore	Algoritmo	peso	U.N.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
<b>1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO (peso 35%)</b>									
<b>1A Informazione economica e sociale</b>									
<b>1A1 Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale</b>									
			Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
			Presidio della piena funzionalità e attività di sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici raccolti dall'Ente	Dashboard funzionanti	33	N.	>= 3	>= 3	>= 3
			Avvio e sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 3	>= 3	>= 3
<b>1B Infrastrutture</b>									
<b>1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica</b>									
			Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate	Documenti di valutazione strategiche predisposti	35	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing"	Iniziative partecipate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Partecipazione a gruppi di lavoro / iniziative per valorizzare specializzazioni e competenze distintive del sistema territoriale	Gruppi di lavoro / Iniziative partecipate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>1C Innovazione</b>									
<b>1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa</b>									
			Implementazione della Piattaforma di innovazione aperta	Progetti ospitati	50	N.	>= 2	>= 3	>= 4
			Identificazione di nuove alleanze per i progetti data-driven policy	Progetti condivisi con partner esterni	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2
<b>1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale</b>									
<b>1D1 OS di Sistema – Favorire la transizione digitale e tecnologica</b>									
			Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese	Self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	25	N.	>= 80	>= 80	>= 80
			Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID	Eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	25	N.	>= 5	>= 5	>= 5
			Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID	Partecipanti ad eventi organizzati sul PID	25	N.	>= 200	>= 200	>= 200
			Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0	(Imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno) / (imprese attive al 31/12)	25	%	>= 0,02%	>= 0,02%	>= 0,02%
<b>1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio</b>									
			Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 2	= 2	= 2
			Realizzazione di iniziative in materia ambientale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Realizzazione di azioni dirette per favorire l'innovazione responsabile e l'Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	60	N.	>= 2	>= 2	>= 2
<b>1E Attrattività del territorio, turismo e cultura</b>									



## 2. Strategie 2024/2026

Descrizione		Indicatori		peso	U.N.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
AS	LS OS	Indicatore	Algoritmo					
<b>2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica</b>								
<b>2C1 Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore</b>								
		Predisposizione di un Programma annuale relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti	Documenti di programmazione adottati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate (anche formative sul campo)	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Diffusione di informazioni e organizzazione di iniziative di coinvolgimento degli operatori economici e dei consumatori	Eventi informativi realizzati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Emissione ruolo esattoriale per importi di ordinanze ingiunzione non riscossi	Ruoli emessi per importi di ordinanze di ingiunzione non riscossi	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa</b>								
<b>2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa</b>								
		Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5)	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	100	N.	>= 3	>= 3	>= 3
<b>2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI</b>								
<b>2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo</b>								
		Attivazioni/collaborazioni/sostegno Incubatori e acceleratori d'impresa	Attività svolte	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2
		Partecipazione a progetti per la nascita d'impresa	Progetti partecipati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2
<b>2F Internazionalizzazione</b>								
<b>2F1 OS di Sistema – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese</b>								
		Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione	Imprese supportate per l'internazionalizzazione	25	N.	>= 900	>= 900	>= 900
		Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati	Incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla Camera di commercio direttamente o attraverso iniziative di sistema	25	N.	>= 15	>= 15	>= 15
		Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione	(Imprese supportate per l'internazionalizzazione) / (Imprese esportatrici)	25	%	>= 50,7%	>= 50,7%	>= 50,7%
		Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione	Quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 giorni lavorativi dalla presentazione	25	N.	>= 80	>= 80	>= 80
<b>2F2 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione</b>								
		Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale	Progetti realizzati/partecipati	100	N.	>= 2	>= 2	>= 2
<b>3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE (peso 30%)</b>								
<b>3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE</b>								
<b>3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera</b>								
		Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente	Punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere	25	%	>= 75%	>= 76%	>= 77%
		Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
		Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3

## 2. Strategie 2024/2026

Descrizione			Indicatori						
AS	LS	OS	Indicatore	Algoritmo	peso	U.N.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
			Realizzazione di azioni per la valorizzazione di dati e informazioni gestiti ed elaborati dalla Camera	Azioni realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera</b>									
			Implementazione e valorizzazione del nuovo assetto organizzativo della Camera	Attività di adozione e adeguamenti realizzati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Ricorso al capitale di credito	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	20	Euro	= 0	= 0	= 0
			Utilizzo avanzo patrimonializzato	Risultato economico a preventivo	20	Euro	>= -1.000.000	>= -1.000.000	>= -500.000
			Predisposizione e aggiornamento di un Piano di razionalizzazione degli immobili e di efficientamento energetico	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 1	/
			Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa, valutazione di fattibilità e acquisizione progetti per interventi strutturali	Modello predisposto e valutazione di fattibilità (2023); progettazione e realizzazione interventi (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 1	/
<b>3A3 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera</b>									
			Indice equilibrio strutturale	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / (Proventi strutturali)	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
			Indice di struttura primario	(Patrimonio netto) / (Immobilizzazioni)	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
			Percentuale di incasso del Diritto annuale	(Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni) / (Diritto Annuale al netto di interessi e sanzioni)	25	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%
			Capacità di generare proventi aggiuntivi	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / (Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)	25	%	>= 4%	>= 4%	>= 4%
<b>3A4 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale</b>									
			Lancio di nuovi servizi di mercato	Nuovi servizi avviati	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
			Presidio dei livelli di autofinanziamento	Percentuale di autofinanziamento	34	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%
<b>3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione</b>									
<b>3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità</b>									
			Reimpostazione/Predisposizione Piano triennale per la Transizione Digitale	Termine per predisposizione del Piano	50	Data	<= 28/02/24	<= 28/02/25	<= 28/02/26
			Attuazione del programma di attività per la transizione digitale in più ambiti strategici di intervento del Piano triennale dell'informatica	Ambiti strategici in cui sono stati realizzati progetti e azioni	25	N.	>= 4	>= 4	>= 4
			Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale	Interventi attuati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
<b>3C Trasparenza e integrità</b>									
<b>3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge</b>									
			Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza	Azioni realizzate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di anticorruzione	Azioni realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
			Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di privacy	Azioni realizzate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1

## 2. Strategie 2024/2026

### 2.4. Obiettivi strategici comuni di Sistema

#### Riepilogo

<b>1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO</b>
1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
1D1 OS di Sistema – Favorire la transizione digitale e tecnologica
<b>2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE</b>
2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
2A1 OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
2F Internazionalizzazione
2F1 OS di Sistema – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese
<b>3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE</b>
3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
3A3 OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera

#### Schede di dettaglio

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
<b>Obiettivo strategico</b>	1D1	OS di Sistema – Favorire la transizione digitale e tecnologica
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente	

#### Risultato strategico atteso

Ampliamento delle attività dei PID per favorire lo sviluppo delle competenze digitali delle PMI nonché la conoscenza delle nuove tecnologie. L'obiettivo verrà perseguito attraverso servizi di info-formazione e attività di assessment della maturità digitale, prevedendo anche l'ampliamento dell'offerta mediante iniziative su temi ad alto potenziale, in particolare sulle key enabling technologies (KET) come ad esempio l'intelligenza artificiale (IA) e la cybersecurity.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese <sup>1</sup>	Self-assessment e/o assessment guidati (anche eseguiti da remoto) della maturità digitale condotti dal PID	25	N.	>= 80	>= 80	>= 80
Azioni di diffusione della cultura digitale realizzate dal PID <sup>2</sup>	Eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, formazione in streaming, ecc.) organizzati nell'anno dal PID	25	N.	>= 5	>= 5	>= 5
Capacità di coinvolgimento negli eventi relativi al PID <sup>3</sup>	Partecipanti ad eventi organizzati sul PID	25	N.	>= 200	>= 200	>= 200
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 <sup>4</sup>	(Imprese assistite per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0 nell'anno) / (imprese attive al 31/12)	25	%	>= 0,02%	>= 0,02%	>= 0,02%

1 Baseline: 2020 → n. 99; 2021 → n. 173; 2022 → n. 398  
 2 Baseline: 2020 → n. 6; 2021 → n. 24; 2022 → n. 18  
 3 Baseline: 2021 → n. 1.185; 2022 → n. 1.090  
 4 Baseline: 2020 → 0,17%; 2021 → 0,08%; 2022 → 0,07%

## 2. Strategie 2024/2026

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A1	OS di Sistema – Favorire la transizione burocratica e la semplificazione
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente	

### Risultato strategico atteso

Il consolidamento della strategia di semplificazione da parte delle Camere di commercio passa attraverso:

- l'estensione del numero dei Comuni aderenti al SUAP;
- il potenziamento degli strumenti del Fascicolo informatico di impresa (nell'ottica del principio once-only) e del Cassetto digitale;
- un'importante operazione di pulizia e riqualificazione del database del Registro imprese, mediante la cancellazione delle imprese non attive al fine di aggiornare la rappresentazione del sistema economico.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Livello di utilizzo del portale <a href="http://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a> (*)	Pratiche inviate attraverso il portale <a href="http://impresainungiorno.gov">impresainungiorno.gov</a>	0	N.			
Grado di adesione al cassetto digitale <sup>5</sup>	(Imprese aderenti Cassetto digitale) / (Imprese attive al 31/12)	50	%	>= 40%	>= 41%	>= 42%
Grado di rilascio di strumenti digitali alle imprese <sup>6</sup>	(Strumenti digitali rilasciati** alle imprese) / (imprese attive al 31/12)	50	%	>= 5,5%	>= 5,8%	>= 5,8%
Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP (*)	(Comuni aderenti al SUAP camerale) / (Totale comuni aderenti al SUAP)	0	%			

(\*) Nella realtà specifica della Regione Emilia-Romagna, tali indicatori non sono influenzabili da azioni della Camera a causa di politiche di livello regionale sulla scelta dello strumento da utilizzare per il SUAP

(\*\*) Primo rilascio + rinnovo

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2F	Internazionalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	2F1	OS di Sistema – Sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

Supportare le PMI del territorio per avviare o consolidarne la presenza all'estero attraverso attività di info-formazione, orientamento ai mercati e assistenza specialistica (piani per export, analisi di mercato, etc.). L'obiettivo è da perseguire anche mediante il ripensamento dei servizi per l'estero, ossia digitalizzando l'offerta degli stessi e, al contempo, definendone di nuovi.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Livello di supporto alle imprese in tema di internazionalizzazione <sup>7</sup>	Imprese supportate per l'internazionalizzazione	25	N.	>= 900	>= 900	>= 900

5 Baseline: 2021 → 27,54%; 2022 → 39,48%

6 Baseline: 2020 → 5,48%; 2021 → 4,47%; 2022 → 6,52%

7 Baseline: 2020 → n. 1.846; 2021 → n. 416; 2022 → n. 1.086

## 2. Strategie 2024/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati <sup>8</sup>	Incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla Camera di commercio direttamente o attraverso iniziative di sistema	25	N.	>= 15	>= 15	>= 15
Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di internazionalizzazione <sup>9</sup>	(Imprese supportate per l'internazionalizzazione) / (Imprese esportatrici)	25	%	>= 50,7%	>= 50,7%	>= 50,7%
Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione <sup>10</sup>	Quesiti risolti dallo Sportello Internazionalizzazione entro 5 giorni lavorativi dalla presentazione	25	N.	>= 80	>= 80	>= 80

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A3	OS di Sistema – Garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

Si tratta di un obiettivo trasversale che, pur non essendo esplicitamente presente nel Programma pluriennale Unioncamere, rappresenta un vincolo fondamentale per la gestione degli enti camerali. Il consolidamento della salute economica rappresenta, infatti, il requisito per poter riversare risorse nei territori di riferimento e garantire servizi di qualità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Indice equilibrio strutturale <sup>11</sup>	(Proventi strutturali - Oneri strutturali) / (Proventi strutturali)	25	%	>= 12%	>= 12%	>= 12%
Indice di struttura primario <sup>12*</sup>	(Patrimonio netto) / (Immobilizzazioni)	25	%	>= 122%	>= 122%	>= 122%
Percentuale di incasso del Diritto annuale <sup>13</sup>	(Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e sanzioni) / (Diritto Annuale al netto di interessi e sanzioni)	25	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%
Capacità di generare proventi aggiuntivi <sup>14</sup>	(Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo) / (Proventi correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.)	25	%	>= 4%	>= 4%	>= 4%

\* Il target, definito per il triennio, in questo momento è in linea con la serie storica, ma potrebbe essere influenzato in modo significativo da decisioni strategiche assunte a breve sul Piano degli investimenti da parte degli Organi camerali che avranno impatto nel medio periodo su questo indice.

8	Baseline: 2020 → n. 45;	2021 → n. 28;	2022 → n. 28
9	Baseline: 2020 → 111,47%;	2021 → 24,06%;	2022 → 62,81%
10	Baseline: 2020 → n. 137;	2021 → n. 100;	2022 → n. 105
11	Baseline: 2020 → 14,76%;	2021 → 16,21%;	2022 → 15,43%
12	Baseline: 2020 → 125,02%;	2021 → 126,82%;	2022 → 124,88%
13	Baseline: 2020 → 78,14%;	2021 → 79,71%;	2022 → 76,93%
14	Baseline: 2020 → 5,76%;	2021 → 29,04%;	2022 → 6,06%

## 2. Strategie 2024/2026

### 2.5. Obiettivi strategici specifici di Ente

#### Riepilogo

#### 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

##### 1A Informazione economica e sociale

1A1 Migliorare la disponibilità di informazioni strategiche per supportare la competitività territoriale, lo sviluppo del sistema imprenditoriale e l'efficacia del processo di pianificazione della Camera

##### 1B Infrastrutture

1B1 Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica

##### 1C Innovazione

1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa

##### 1D Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale

1D2 Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio

##### 1E Attrattività del territorio, turismo e cultura

1E1 Partecipazione a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera

##### 1F Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement

1F1 Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

#### 2 COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE

##### 2A Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese

2A2 Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione

##### 2B Legalità e trasparenza nell'economia

2B1 Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza

##### 2C Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica

2C1 Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore

##### 2D Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa

2D1 Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie

##### 2E Nascita e sviluppo di Startup e PMI

2E1 Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo

##### 2F Internazionalizzazione

2F2 Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione

#### 3 COMPETITIVITÀ DELL'ENTE

##### 3A Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE

3A1 Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera

3A2 Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera

3A4 CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale

##### 3B E-government, dematerializzazione e digitalizzazione

3B1 Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità e razionalizzando gli spazi fisici

##### 3C Trasparenza e integrità

3C1 Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge

## 2. Strategie 2024/2026

### Schede di dettaglio

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1A	Informazione economica e sociale
<b>Obiettivo strategico</b>	1A1	Promuovere un approccio "Data-driven" e lo sviluppo di strumenti di "Data-strategy" per migliorare la competitività territoriale
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

#### Risultato strategico atteso

Nel contesto attuale i dati sono divenuti materie prime strategiche e l'informazione economica e sociale è divenuta un vero e proprio fattore di competitività da valorizzare in un'ottica di osservazione delle dinamiche sempre più tempestiva, previsionale e predittiva.

La Camera proseguirà quindi in questa direzione il lavoro che la qualifica come punto di riferimento riconosciuto e accreditato per l'analisi territoriale puntando alla valorizzazione delle nuove tecnologie a partire dai Big data e dall'Intelligenza artificiale per lo sviluppo di metodologie e strumenti in ottica "Data-driven" finalizzati alla "Data strategy" anche attraverso lo sviluppo di una rete di relazioni qualificata e il coinvolgimento dei principali attori e referenti tecnici specializzati.

Oltre al presidio della piena funzionalità e alle attività di ulteriore sviluppo di strumenti già realizzati (dashboard), particolare impegno sarà riservato, inoltre, allo sviluppo prototipale di strumenti innovativi per l'integrazione nell'analisi di "dati e parole (analisi semantica) e in relazione a sperimentazioni su specifici settori e realtà territoriali (Data-platform turismo su realtà riminese e percorsi progettuali di riqualificazione e valorizzazione di asset immobiliari con destinazione turistico ricettiva).

L'articolata attività di Osservatorio economico del territorio sarà inoltre sempre più orientata allo sviluppo di ambiti di analisi anche di interesse sociale puntando a misurare non solo la "ricchezza" ma soprattutto il "benessere equo e sostenibile" e quindi a supportare dal punto di vista informativo e strategico processi di vero sviluppo.

Più in generale, l'ottica "Data-driven" pervaderà tutte le dimensioni strategiche della Camera, a partire dalla valorizzazione della funzione di Informazione economica e sociale unita a quella di Controllo di gestione, e assumerà un ruolo sempre più cruciale nel supportare i processi di governance e la pianificazione strategica per contribuire ad accompagnare il Territorio, le Imprese e l'Ente nella complessità dello scenario migliorandone la competitività e la capacità di essere sempre più resilienti, reattivi e innovativi.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Predisposizione Report Osservatorio Economico e Sociale della Romagna - Forlì-Cesena e Rimini <sup>15</sup> con sezioni dedicate alla ricchezza prodotta e allo sviluppo sostenibile	Report dell'Osservatorio Economico e Sociale	34	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Presidio della piena funzionalità e attività di sviluppo di dashboard per la valorizzazione dei dati strategici raccolti dall'Ente	Dashboard funzionanti	33	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Avvio e sviluppo di percorsi per la progettazione di nuove applicazioni e strumenti Data-driven per Data-strategy	Percorsi avviati e presidiati	33	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1B	Infrastrutture
<b>Obiettivo strategico</b>	1B1	Ottimizzare il supporto della Camera nell'infrastrutturazione strategica per il territorio e le imprese attraverso la razionalizzazione e la valorizzazione delle partecipazioni in società con partecipazione pubblica
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	002 – Indirizzo politico	

15 Baseline: 2020 → n. 6;

2021 → n. 4;

2022 → n. 3

## 2. Strategie 2024/2026

**Dirigente responsabile** Segretario Generale

### Risultato strategico atteso

Nel periodo di riferimento la Camera continuerà a valorizzare la propria partecipazione in società commerciali, consorzi, associazioni che rappresentino strumenti strategici per contribuire a migliorare l'infrastrutturazione necessaria allo sviluppo, alla attrattività e competitività del sistema imprenditoriale e territoriale.

Il portafoglio di partecipazioni detenuto dall'Ente sarà quindi oggetto di una serie di azioni mirate ad un'ottimale compliance alla normativa e anche a rendere disponibili nel modo più efficace possibile tutte le informazioni necessarie alle scelte strategiche che si rendono necessarie.

La normativa vigente, anche in relazione agli adempimenti richiesti in materia di anticorruzione e trasparenza, prevede infatti la pubblicazione, su piattaforme online esterne (Ministero dell'Economia e delle Finanze in particolare) e sul sito istituzionale, di una consistente mole di dati relativi alle partecipazioni dell'Ente. Inoltre, le sempre più ridotte risorse pubbliche e le disposizioni legislative che pongono in capo anche alle Camere di commercio obblighi di contenimento della spesa, rendono necessario garantire ai dirigenti e agli organi di governo la piena visibilità e consapevolezza circa gli investimenti compiuti per la massima ottimizzazione delle risorse. Sempre in tema di partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche, il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) e una serie di direttive e orientamenti da parte dei dicasteri interessati hanno disposto poi una serie di adempimenti finalizzati ad assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa, la tutela e promozione della concorrenza, la riduzione del numero delle partecipazioni nonché, per quanto riguarda le partecipazioni ritenute necessarie, il conseguimento di obiettivi di maggiore efficienza ed economicità.

In quest'ottica è necessario rendere disponibile, alla Dirigenza e alla Giunta camerale, uno strumento di pianificazione che consenta un efficace controllo delle partecipazioni detenute e una più agevole valutazione, unitamente ad altri indicatori, della loro valenza strategica e, conseguentemente, che permetta la migliore verifica circa le scelte compiute in relazione alla strategicità degli investimenti e dei relativi adempimenti.

In relazione agli ambiti di azione, particolare attenzione sarà rivolta ad alcuni nodi strategici per la competitività territoriale fra cui il tema delle realtà fieristiche del territorio e dello loro prospettive.

Un'altra importante area di intervento al quale si darà continuità è la partecipazione allo sviluppo di infrastrutture strategiche che svolgano la funzione di "ponte" tra il sistema imprenditoriale e territoriale e quello della ricerca con focus su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing". Rispetto a queste opportunità di grande rilevanza strategica la Camera intende contribuire a sviluppare connessioni e collegamenti tra il mondo della ricerca e le aziende per fare del nostro territorio un ecosistema altamente innovativo e di avanguardia a livello nazionale nella realizzazione di progetti con forte impatto positivo sull'economia e quindi su tutto il sistema territoriale.

Attenzione sarà poi riservata allo sviluppo di forme di collaborazione con i principali attori, il mondo universitario e della ricerca utili a valorizzare e far crescere i "distretti", le specializzazioni e le competenze distinte che caratterizzano il sistema territoriale e che possono costituire un'ulteriore leva di sviluppo (ad esempio nel settore della Nautica).

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Predisposizione del Piano di razionalizzazione delle partecipate <sup>16</sup>	Documenti di valutazione strategiche predisposti	35	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione a iniziative sull'infrastrutturazione strategica e connessione tra mondo della ricerca e sistema imprenditoriale su "big data, intelligenza artificiale e quantum computing"	Iniziative partecipate	50	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Partecipazione a gruppi di lavoro / iniziative per valorizzare specializzazioni e competenze distinte del sistema territoriale	Gruppi di lavoro / Iniziative partecipate	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1

**Ambito strategico** 1 COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO

**Linea strategica** 1C Innovazione

**Obiettivo strategico** 1C1 CISE - Promuovere e abilitare l'innovazione aperta, responsabile, trasformativa

**Anni di riferimento** 2024-2025-2026

**Modalità di realizzazione** Intervento tramite l'Azienda speciale CISE

**Missione (DM 27/3/2013)** 011 – "Competitività e sviluppo delle imprese"

**Programma (DM 27/3/2013)** 005 – "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"

**Dirigente responsabile** Direttore Azienda speciale CISE

### Risultato strategico atteso

Il modello di innovazione promosso dalla Camera di commercio della Romagna è un modello aperto, responsabile, trasformativo, resiliente.

Il percorso abilitante è l'affermazione di relazioni collaborative tra imprese, ricerca, istituzioni, società civile nell'ambito di una governance condivisa, nell'obiettivo di una transizione verde, digitale e giusta come declinata nell'Agenda ONU 2030, nella strategia Next Generation EU, nel Patto per il Lavoro e per

16 Baseline: 2020 → n. 1;

2021 → n. 2;

2022 → n. 1

## 2. Strategie 2024/2026

il Clima dell'Emilia-Romagna.

La diffusione del modello è sostenuta dall'applicazione di piattaforme collaborative (per facilitarne relazioni, condivisione delle sfide, co-creazione delle soluzioni) e da sistemi di dati e metriche (per favorirne la governance), rispetto alle quali la Camera di commercio della Romagna ha inteso attivare azioni di sperimentazione, sviluppo, sensibilizzazione e disseminazione.

L'Azienda speciale CISE mette le competenze interne di gestione dei processi di innovazione e IT al servizio dell'obiettivo strategico di una innovazione aperta, responsabile, data-driven e le traduce nella collaborazione a progetti. In particolare, l'obiettivo strategico è declinato (i) nell'individuare ambiti progettuali applicativi della piattaforma di open innovation di recente implementazione e in fase di progressivo sviluppo e messa a regime e (ii) nel collaborare alla progettazione di nuove applicazioni di data-driven policy (siano esse aziendali o istituzionali).

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Implementazione della Piattaforma di innovazione aperta	Progetti ospitati	50	N.	>= 2	>= 3	>= 4
Identificazione di nuove alleanze per i progetti data-driven policy	Progetti condivisi con partner esterni	50	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1D	Sviluppo sostenibile: transizione ecologica, energetica e digitale
<b>Obiettivo strategico</b>	1D2	Promuovere l'innovazione digitale e sostenibile delle imprese e del territorio
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario generale / Dirigente	

### Risultato strategico atteso

Le tecnologie digitali possono essere dei potenti acceleratori non solo della Industry 4.0, che racchiude l'ecosistema della trasformazione digitale per le imprese, ma anche di processi di transizione verso modelli di business innovativi, equi e sostenibili. L'intervento di sistema condiviso con il MIMI per il triennio 2023-2025, al quale l'ente ha aderito, si propone proprio di accompagnare le imprese verso il cambiamento facendo leva sulla “doppia transizione”, con azioni di diffusione della cultura d'impresa, orientamento verso centri di competenza, sviluppo di competenze manageriali innovative, matching con il mondo della ricerca applicata, misure di supporto finanziario dedicate alle PMI che intendano accrescere il proprio livello di maturità digitale e green. Sul tema la Camera ha in corso anche un progetto pilota ideato con l'Università che verrà sviluppato nel corso del prossimo anno.

A tal fine verranno consolidate e potenziate le funzioni dei PID camerale, punti di assistenza e di riferimento in materia sul nostro territorio. Verrà confermato, altresì, il sostegno ad IFAB a cui la Camera ha aderito nel corso del 2023.

Contestualmente proseguirà nella diffusione capillare dei servizi digitali all'imprenditore e al cittadino, per permettere il pieno esercizio della cittadinanza digitale e l'accesso alle piattaforme, ai servizi e agli strumenti che la tecnologia mette a disposizione. Sarà inoltre implementato l'accesso a tali servizi in multicanalità, promuovendo modalità di rilascio in via telematica ma mantenendo comunque la possibilità di recarsi agli sportelli fisici per l'utenza con un minore livello di maturità digitale.

Una particolare attenzione verrà dedicata anche ai temi dell'economia circolare e dell'efficientamento energetico, nonché in materia di adempimenti ambientali a carico delle imprese, per aumentare la consapevolezza e la competenza sul green, fruire delle opportunità offerte dal digitale per aumentare la sostenibilità e favorire la cooperazione fra imprese nel territorio per sviluppare la generazione condivisa di energia da fonti rinnovabili.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Erogazione dei servizi digitali in modalità multicanale	Canali di rilascio	20	N.	= 2	= 2	= 2
Realizzazione di iniziative in materia ambientale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di azioni dirette per favorire l'innovazione responsabile e l'Industry 4.0 presso le microimprese e le PMI	Azioni realizzate	60	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1E	Attrattività del territorio, turismo e cultura
<b>Obiettivo strategico</b>	1E1	Partecipare a percorsi di innovazione e rigenerazione del territorio anche come destinazione turistica, valorizzazione del patrimonio culturale e rilancio del comparto turistico e della sua filiera
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	

## 2. Strategie 2024/2026

<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 - "Competitività e sviluppo delle imprese"
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 - "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale

### Risultato strategico atteso

La Camera intende continuare a promuovere e partecipare attivamente alla realizzazione di iniziative di open-governance e di open-innovation che valorizzino la costruzione e lo sviluppo di reti con gli altri attori chiave, stimolino processi di engagement di tutti gli stakeholder locali sui temi strategici e portanti del PNRR, per lo sviluppo sostenibile sul piano economico, sociale e ambientale, dell'ambito territoriale di competenza.

L'ente camerale è inoltre tra i soggetti sostenitori della candidatura di Rimini a Capitale europea della cultura, per l'indotto positivo anche in termini di immagine che la stessa porterà non solo per il territorio provinciale ma anche per l'intera area romagnola.

Darà, quindi, corso alle due annualità rimanenti del nuovo progetto nazionale denominato "Turismo", al fine di contribuire al riposizionamento della destinazione romagnola come meta turistica sicura, organizzata, sostenibile, anche attraverso nuovi ed innovativi prodotti turistici, non solo nelle zone costiere, ma anche nelle vallate e nell'entroterra in generale.

In particolare, l'azione della Camera si focalizzerà sui seguenti ambiti di intervento, compatibilmente con le risorse che verranno rese disponibili:

- potenziamento degli strumenti e delle attività per rendere maggiormente significativa e utile per i decision maker l'osservazione economica dei fenomeni turistici;
- valorizzazione del brand identitario e delle eccellenze della Destinazione Turistica Romagna;
- promozione della innovazione e della qualificazione delle imprese turistiche, culturali e creative, dell'intera filiera turistica e delle professionalità connesse, attraverso nuovi modelli di business fondati sulla rete, la sostenibilità, l'inclusione e l'innovazione e sostenendo percorsi di riqualificazione e/o di efficientamento energetico, anche fondati sul digitale;
- sostegno ad iniziative locali di animazione territoriale, con particolare attenzione alle aree più fragili, facendo leva su prodotti culturali, turismo slow, arte, natura, tradizioni ed eccellenze enogastronomiche e artigianali;
- realizzazione di azioni in co-progettazione e/o in partecipazione con soggetti terzi ideate nell'interesse generale del sistema socio-economico locale.

Per il raggiungimento delle predette finalità, la Camera potrà avvalersi anche, per la promozione turistica e la promo-commercializzazione turistica, delle competenze presenti presso Visit Romagna e APT Servizi.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Partecipazione ad iniziative di valorizzazione e sviluppo del territorio <sup>17</sup> e/o della qualificazione della filiera	Iniziative	40	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di iniziative dirette di sostegno all'innovazione delle imprese turistiche e culturali	Iniziative	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Sostegno ad iniziative di terzi o in partnership con soggetti terzi	Misure previste a bilancio	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	1	COMPETITIVITÀ DEL TERRITORIO
<b>Linea strategica</b>	1F	Competenze, orientamento, formazione e supporto al placement
<b>Obiettivo strategico</b>	1F1	Ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 - "Competitività e sviluppo delle imprese"	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 - "Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

L'Ente intende sviluppare un ecosistema territoriale sui temi della formazione, dell'orientamento e del placement coinvolgendo i numerosi interlocutori istituzionali ed economici, pubblici e privati, impegnati nella transizione dalla scuola al lavoro.

In questo senso assume importanza strategica l'organizzazione di appuntamenti ed eventi "Romagna Generazioni al Lavoro" come occasione di riflessione e confronto sulle dinamiche del lavoro, sui principali fabbisogni espressi dai diversi attori della filiera dell'istruzione e della formazione del territorio.

Inoltre, in linea con gli obiettivi del PNRR e del sistema camerale, la Camera accompagnerà imprese e lavoratori nei processi di crescita delle competenze, di adozione di nuovi modelli di gestione del capitale umano e nelle transizioni occupazionali con strumenti di conoscenza, di contatto e di confronto.

<sup>17</sup> Baseline: 2020 → n. 16

2021 → n. 10

2022 → n. 3

## 2. Strategie 2024/2026

Nel triennio si intende garantire maggiore visibilità, rispetto a quella attualmente acquisita, e potenziare la diffusione dei contenuti e degli strumenti interattivi attualmente presenti nel Portale Lavoro, in linea con gli obiettivi di maggiore efficacia comunicativa perseguiti dall'Ente.

I macro ambiti di intervento che si intende presidiare, compatibilmente con le risorse finanziarie e umane disponibili, e in linea con gli indirizzi di sistema nazionale e regionale, verteranno su:

- la rilevazione sistematica dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese con il Sistema Excelsior e gli open data del sistema camerale;
- la realizzazione di progetti di orientamento al lavoro e alle professioni e di educazione all'imprenditorialità rivolti a studenti, docenti e famiglie;
- la formazione esperienziale nei contesti educativi per l'acquisizione nei giovani di mindset imprenditivi e imprenditoriali;
- la co-progettazione con le istituzioni educative di PCTO, di esperienze formative in situazione e la realizzazione di interventi di orientamento;
- le azioni integrate per il radicamento dell'offerta terziaria dell'istruzione tecnologica superiore;
- il supporto al placement e al matching tra domanda e offerta di tirocini, di PCTO e di lavoro;
- la diffusione di nuovi sistemi di certificazione delle competenze acquisite in contesti informali e non formali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Organizzazione incontri "Romagna: Generazioni al lavoro"	Incontri organizzati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione del Piano annuale di azioni in materia di orientamento, alternanza e placement <sup>18</sup>	Percentuale di realizzazione del Piano	40	%	>= 90%	>= 90%	>= 90%
Realizzazione di / partecipazione ad azioni a supporto del placement, della certificazione delle competenze e dell'orientamento <sup>19</sup>	Azioni dirette e/o in partnership realizzate	30	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2A	Pubblicità legale, circolarità informativa e semplificazione per le imprese
<b>Obiettivo strategico</b>	2A2	Mettere a disposizione un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa tempestivo, affidabile, completo e orientato alla semplificazione
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	012 – "Regolazione dei mercati"	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	004 – "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente	

### Risultato strategico atteso

Nel triennio 2024-2026 proseguirà l'azione della Camera di commercio volta a mettere a disposizione del tessuto economico territoriale un sistema di pubblicità legale e di supporto alla creazione e gestione di impresa che presenti le seguenti caratteristiche:

- tempestività degli aggiornamenti anagrafici;
  - affidabilità e completezza dei dati pubblicati;
  - offerta alle imprese di servizi con alto contenuto tecnologico e ad elevato valore aggiunto attraverso gli strumenti messi a disposizione dal Registro Imprese.
- In relazione alla tempestività, affidabilità e completezza dei dati pubblicati, in un'ottica di innovazione e di sperimentazione, saranno realizzate attività specifiche inerenti al tema strategico delle informazioni economiche e a quello dell'agevolazione della comunicazione tra l'Ente camerale e le imprese del territorio. In particolare, nella fase di istruttoria delle pratiche prese in carico dal personale camerale e inerenti i bilanci delle società di capitali e cooperative inviati al Registro delle Imprese, che costituiscono una parte rilevante e significativa del patrimonio informativo, continuerà il controllo puntuale dell'avvenuto deposito relativo all'annualità precedente.

In relazione invece al supporto alle imprese e ai loro intermediari e per favorire la semplificazione continuerà ad essere operativo, e in costante miglioramento, un sistema integrato di dialogo con l'utenza, il "Contatta Registro Imprese".

Tale sistema, fruibile dagli operatori dei territori di Forlì-Cesena e Rimini, nel corso del triennio continuerà, quindi, ad essere progressivamente implementato con l'estensione dei contenuti della piattaforma alle materie più significative di servizio e di assistenza e prevedendo l'inserimento di nuovi argomenti dell'area dedicata alle domande più frequenti (FAQ).

Inoltre, al fine di mantenere l'affidabilità e il costante aggiornamento delle informazioni presenti nel Repertorio Economico Amministrativo, l'Ufficio Registro delle Imprese continuerà l'opera di revisione dei requisiti abilitanti all'esercizio delle attività regolamentate soggette al controllo camerale; in modo particolare, continuerà la verifica dei requisiti che legittimano la prosecuzione delle attività degli agenti e rappresentanti di commercio e degli agenti di affari in mediazione.

In un'ottica di incremento della digitalizzazione e dell'uso esclusivo delle tecnologie dell'informazione, l'Ufficio del Registro delle Imprese sarà altresì

18 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%

19 Baseline: 2021 → n. 5; 2022 → n. 5

## 2. Strategie 2024/2026

impegnato, nelle prossime annualità, nel compimento di operazioni e procedure massive necessarie per gli adempimenti previsti dal Decreto Legge 16 luglio 2020, n. 76, cd. Decreto Semplificazioni.

Si tratta dell'assegnazione cumulativa d'ufficio dei domicili digitali alle imprese individuali e alle società che ne sono privi, la loro messa a disposizione nel cassetto digitale, l'emissione dei singoli verbali di accertamento, per le imprese che abbiano omesso l'adempimento nei termini, nonché la notifica degli stessi al titolare/legale rappresentante presso il domicilio digitale assegnato.

L'approccio a questo importante obiettivo strategico sarà orientato all'innovazione e alla valorizzazione delle nuove tecnologie e di rapporti di collaborazione con i principali attori. In particolare, si lavorerà nella direzione di promuovere il Sistema Informatico Sportelli Unici (SSU), che dal 31/12/2023 sarà la nuova architettura logica dei SUAP, che dialogheranno tra loro condividendo le informazioni tramite la Piattaforma Nazionale Digitale Dati (PDND). Si continuerà, inoltre, la sperimentazione di "sportelli virtuali" per servizi all'utenza esterna e si implementeranno le schede informative del SARI (Supporto specialistico sugli adempimenti del Registro imprese) adottato a livello nazionale dalle Camere di commercio.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Presidio della qualità e completezza della Banca dati bilanci <sup>20</sup>	Controlli sui bilanci istruiti / Bilanci istruiti	20	%	= 100%	= 100%	= 100%
Incremento area FAQ (Contatta Registro Imprese) <sup>21</sup>	Nuove FAQ (Contatta Registro Imprese)	10	N.	>= 10	>= 11	>= 12
Prosecuzione della verifica dei requisiti abilitanti all'esercizio di attività regolamentate <sup>22</sup>	Procedure di verifica dei requisiti abilitanti all'esercizio di attività regolamentate	20	N.	= 2	= 2	= 2
Incremento della digitalizzazione ed uso delle tecnologie informatiche delle imprese attraverso l'assegnazione d'ufficio del domicilio digitale	Procedura di assegnazione d'ufficio del domicilio digitale e relativa emissione verbali di accertamento	30	N.	= 1	= 1	= 1
Sperimentazione "Sportello virtuale" per servizi all'utenza esterna	Sperimentazioni realizzate	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Implementazione schede Sari	Interventi di implementazione realizzati	10	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2B	Legalità e trasparenza nell'economia
<b>Obiettivo strategico</b>	2B1	Partecipare ad osservatori e a progetti per la trasparenza del mercato, erogare servizi anche in modalità multicanale e promuovere lo sviluppo di un ecosistema locale a difesa della legalità nell'economia e della sicurezza
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	012 – "Regolazione dei mercati"	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	004 – "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori"	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente	

### Risultato strategico atteso

La promozione e la tutela della legalità nell'economia del territorio sono tra le priorità strategiche della Camera, in quanto le infiltrazioni della criminalità nel tessuto economico rappresentano non solo una minaccia alla sicurezza, ma anche un fattore negativo per lo sviluppo competitivo del territorio.

Per i suddetti motivi la Camera fa parte del network di attori istituzionali del territorio per la realizzazione di progetti e azioni comuni in materia di legalità, partecipa a numerosi protocolli e tavoli istituzionali e supporta le Forze dell'Ordine con la condivisione delle proprie banche dati e contribuendo alle azioni di vigilanza e controllo.

Per quanto di diretta competenza, l'ente camerale svolge una serie di importanti funzioni istituzionali a tutela del mercato e dei consumatori di cui si vuole garantire efficacia e utilità e maggiori opportunità di accesso, anche attraverso la multicanalità.

In particolare la Camera ha aderito ad un Bando finanziato con fondi PNRR per rendere possibile fruire di alcuni servizi, attraverso il sito camerale e con SPID in modo molto intuitivo ed immediato, con un ritorno positivo anche per la qualità del rapporto con il pubblico.

La Camera, inoltre, continuerà a fornire una assistenza qualificata, personalizzata e capillare per promuovere e tutelare la proprietà industriale. Intende poi potenziare le proprie azioni di supporto, compatibilmente con le risorse disponibili ed eventualmente avvalendosi anche di professionalità specialistiche esterne, attraverso iniziative che mirano a diffondere la cultura brevettuale, quali, ad esempio, la pubblicazione di documenti informativi oppure la realizzazione di campagne di comunicazione su temi specifici.

Per quanto attiene alla pubblicazione dell'elenco ufficiale dei protesti per mancato pagamento di cambiali, di vaglia e di assegni, si punterà sempre sulla tempestività della gestione delle fasi di iscrizione e cancellazione delle informazioni che transitano in questo elenco, per massimizzare l'efficacia della pubblicazioni, a tutto vantaggio di coloro che hanno titolo per essere cancellati.

20 Baseline: 2020 → 100%; 2021 → 100%; 2022 → 100%

21 Baseline: 2020 → n. 90; 2021 → n. 14; 2022 → n. 10

22 Baseline: 2020 → n. 2; 2021 → n. 2; 2022 → n. 2

## 2. Strategie 2024/2026

Altra funzione storica e molto seguita è quella della rilevazione dei prezzi. La Camera, oltre alle rilevazioni condotte direttamente, parteciperà alle iniziative di sistema finalizzate a dare maggiore trasparenza al mercato, a favore di operatori economici, istituzioni e consumatori.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Erogazione con approccio multicanale di servizi per la Regolazione del mercato	Nuovi servizi accessibili con multicanalità	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione iniziative di supporto in materia di tutela della proprietà industriale	Iniziative realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Rilevazione dei tempi medi di evasione delle istanze di cancellazione protesti	Rilevazioni annuali	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di iniziative in compartecipazione o in attuazione di accordi interistituzionali, ovvero a supporto di azioni di vigilanza e controllo, a tutela della legalità	Iniziative realizzate	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2C	Regolazione, tutela del mercato e della fede pubblica
<b>Obiettivo strategico</b>	2C1	Promuovere comportamenti corretti e la sicurezza dei prodotti a tutela del mercato e del consumatore
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Dirigente	

### Risultato strategico atteso

#### Metrologia legale, sicurezza prodotti

L'ufficio opererà in stretta collaborazione coi diversi organi di vigilanza, in particolare con la Guardia di Finanza e l'Agenzia delle dogane, per una maggiore efficacia ed incisività dell'azione di vigilanza e controllo, nonché per evitare sovrapposizioni. L'attività ispettiva verterà su ambiti di particolare delicatezza e attualità e nel prossimo anno ci si focalizzerà, in particolare, sul settore distribuzione stradale dei carburanti, visto il forte impatto sul nostro sistema economico, anche per prevenire/arginare eventuali comportamenti illeciti. Proseguiranno i controlli in tutti gli altri settori di attività che rientrano nelle competenze dell'ufficio metrico, con programmazione annuale che terrà conto delle risorse e delle esigenze emergenti. Continuerà anche l'azione formativa rivolta agli operatori economici, ai consumatori e in generale nei confronti di tutti coloro che interagiscono con la Camera di commercio per questioni attinenti alla applicazione delle norme di metrologia legale e sulla sicurezza prodotti.

#### Procedimenti sanzionatori ai sensi della L. 689/1981

L'attività di vigilanza in alcuni casi sfocia in procedimenti sanzionatori che gli uffici seguiranno secondo le vigenti disposizioni di legge e nel rispetto dei termini prescrizionali. Per aumentare le possibilità di riscossione dei crediti maturati in relazione a detta attività, che per lo più vengono introitati dall'Erario, la Camera intende confermare l'impegno ad emettere con cadenza annuale almeno un ruolo relativo ad un'annualità.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Predisposizione di un Programma annuale relativo all'attività di vigilanza sui mercati e sui prodotti <sup>23</sup>	Documenti di programmazione adottati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Costruzione di reti di collaborazione interistituzionale	Azioni di collaborazione con altre autorità di controllo realizzate (anche formative sul campo)	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Diffusione di informazioni e organizzazione di iniziative di coinvolgimento degli operatori economici e dei consumatori	Eventi informativi realizzati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Emissione ruolo esattoriale per importi di ordinanze ingiunzione non riscossi <sup>24</sup>	Ruoli emessi per importi di ordinanze di ingiunzione non riscossi	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
--------------------------	---	-----------------------------

23 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1

24 Baseline: 2021 → n. 1; 2022 → n. 1

## 2. Strategie 2024/2026

<b>Linea strategica</b>	2D	Risoluzione delle controversie alternativa alla giustizia ordinaria e supporto nella gestione e prevenzione delle crisi d'impresa
<b>Obiettivo strategico</b>	2D1	Favorire la diffusione della cultura della conciliazione e l'utilizzo di strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e supportare la prevenzione e gestione della crisi d'impresa
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	012 – “Regolazione dei mercati”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	004 – “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

Nel triennio considerato, l'obiettivo della Camera continuerà ad essere quello di consolidare il servizio di mediazione ed il servizio di arbitrato amministrato, curando ogni attività informativa e formativa direttamente e indirettamente, anche attraverso attività convegnistica e collaborazioni con altri enti o organismi, pubblici e privati, accomunati dal medesimo scopo.

Ai temi tradizionali della giustizia alternativa, si accompagnerà anche il tema della composizione negoziata dalla crisi d'impresa, tema che richiede un particolare sforzo comunicativo del sistema camerale, a livello nazionale e locale.

Il risultato strategico atteso è quello di mantenere fruibili, appetibili ed apprezzati i servizi di mediazione ed arbitrato resi dalla Camera di commercio della Romagna e, per la composizione negoziata, cercare di diffondere la conoscenza e l'usabilità del servizio.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Presidio del livello di soddisfazione dell'utenza del servizio di mediazione (scala di valori da 1 a 5) <sup>25</sup>	Media del grado di soddisfazione del servizio di mediazione	100	N.	>= 3	>= 3	>= 3

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2E	Nascita e sviluppo di Startup e PMI
<b>Obiettivo strategico</b>	2E1	Sostenere la nascita di nuove imprese, supportare lo sviluppo della cultura d'impresa e gli investimenti strategici nelle PMI per il rilancio competitivo
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	011 – “Competitività e sviluppo delle imprese”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale e Dirigente	

### Risultato strategico atteso

La Camera continuerà a fornire il proprio apporto per creare un ecosistema locale “startup friendly”, attraverso il sostegno a incubatori/ acceleratori di impresa e azioni di sviluppo delle competenze imprenditoriali. Inoltre porterà a compimento il progetto triennale di sistema nazionale sull'Orientamento che, tra gli obiettivi dichiarati, prevede anche azioni a favore della nascita di nuove imprese attraverso lo Sportello Nuove Imprese (SNI) e il rilancio della piattaforma camerale per l'imprenditorialità che il nostro ente dovrà contribuire ad animare e popolare.

L'ente, poi, intende proseguire, attraverso la propria Azienda speciale CISE, il proprio progetto di realizzare uno spazio, presso la sede istituzionale, da dedicare a giovani startupper e/o ad ambienti di co-working, per favorire contaminazioni tra giovani imprese e processi di innovazione aperta.

A supporto delle imprese che già operano sul mercato e di quelle cosiddette “mature” saranno realizzate iniziative sul tema della continuità di impresa, anche per sostenere la crescita di imprese femminili e giovanili.

Particolare attenzione verrà riservata al tema del presidio delle attività economiche sui territori, soprattutto quelli più fragili, attraverso azioni e progetti che favoriscano la nascita e/o il superamento della crisi di realtà che erogano servizi essenziali e che possono contrastare lo spopolamento delle aree interne.

Sempre per lo sviluppo d'impresa, la Camera si porrà come soggetto facilitatore nel dialogo impresa-sistema bancario, con i propri sportelli fisici, coi servizi per agevolare l'accesso delle micro imprese e delle PMI al credito garantito, con le proprie misure finanziarie per promuovere progetti e investimenti innovativi che consentano di affrontare i grandi cambiamenti, nonché con gli eventi e i servizi info-formativi finalizzati all'accrescimento della cultura finanziaria d'impresa.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Attivazioni/collaborazioni/sostegno Incubatori e acceleratori d'impresa	Attività svolte	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Gestione di Sportelli del Microcredito in convenzione con ENM	Sportelli gestiti	20	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<sup>25</sup> Baseline: 2020 → 4,53;

2021 → 4,61;

2022 → 4,83

## 2. Strategie 2024/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Partecipazione a progetti per la nascita d'impresa	Progetti partecipati	30	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di interventi di sostegno al credito e per la diffusione della cultura finanziaria	Interventi realizzati	30	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	2	COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE
<b>Linea strategica</b>	2F	Internazionalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	2F2	Supportare le imprese, in particolare PMI, nei processi di internazionalizzazione
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	016 – “Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	005 – “Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

La Camera assicurerà il proprio supporto alle imprese con iniziative progettuali e servizi “a sportello” dedicati alle PMI, per favorire progetti di internazionalizzazione, facendo leva anche sulle tecnologie digitali, per orientarle verso nuovi mercati target e per promuovere lo sviluppo di competenze strategiche. Inoltre, in continuità con il passato, parteciperà a progetti di sistema e integrati a livello regionale. Si conferma, compatibilmente con la disponibilità di risorse finanziarie, anche il supporto finanziario alle PMI che partecipano a fiere a carattere internazionale, intervento sempre molto apprezzato e atteso. Sul versante della certificazione (Certificati di Origine e Carnet Ata) per le imprese che esportano si proseguirà il percorso intrapreso per una completa dematerializzazione dei documenti, fino a giungere al solo formato digitale. Verranno inoltre garantiti standard elevati di qualità previsti dal manuale ICC/WCF nelle procedure di rilascio di tali documenti ai fini del mantenimento dell'accREDITAMENTO dell'Ente al Network ICC e dell'utilizzo del marchio di qualità internazionale da parte delle imprese nei rapporti con le dogane e gli altri enti internazionali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Realizzazione di / partecipazione a progetti/azioni a sostegno della penetrazione commerciale all'estero delle PMI anche attraverso il digitale <sup>26</sup>	Progetti realizzati/partecipati	100	N.	>= 2	>= 2	>= 2

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A1	Valorizzare in chiave strategica le funzioni di governance della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

Nel triennio 2024-2026 la Camera proseguirà la valorizzazione in chiave strategica delle funzioni di governance dell'Ente a partire da quelle di Pianificazione e Programmazione e di Controllo di gestione. In questo senso sarà animato un processo di miglioramento continuo del ciclo della performance caratterizzato dall'integrazione delle funzioni sopra citate con l'Informazione economica e sociale, dall'implementazione di sistemi di valutazione partecipativa e da un orientamento ancora più forte alla qualità, all'efficienza e all'innovazione.

Il risultato atteso è quello di impostare un vero e proprio approccio “data-driven” orientato alla realizzazione di strumenti per la “data-strategy”.

Proseguirà poi il miglioramento dell'azione amministrativa anche sotto il profilo dell'efficacia e dell'efficienza, nel rispetto delle norme e dei principi anche di derivazione giurisprudenziale attraverso la valorizzazione della funzione di supporto legale agli Organi politici, alla Dirigenza e agli altri livelli di responsabilità dell'Ente.

In relazione alla funzione di comunicazione, successivamente al rebranding del sito istituzionale della Camera, migrato a ottobre 2023 su piattaforma Open 2.0, nel 2024 si opererà un sostanziale ampliamento dell'offerta di informazione e comunicazione verso cittadini e imprese, attraverso strumenti digitali interattivi e altamente flessibili che integrino strumenti di ascolto e condivisione continui. Le attività saranno indirizzate allo sviluppo della comunicazione bidirezionale tra Camera e mondo delle imprese, enti formativi, cittadini e istituzioni, supportate da strumenti di incontro e confronto virtuali, quali l'attivazione di un'area dedicata alla social collaboration per consentire l'apertura di spazi di dialogo diretto e disintermediato con e tra tutti gli attori del sistema a favore del

26 Baseline: 2020 → n. 4;

2021 → n. 7;

2022 → n. 6

## 2. Strategie 2024/2026

consolidamento di reti virtuose, efficaci ed autonome. Grande importanza avranno le azioni di valorizzazione di dati e informazioni gestiti ed elaborati dalla Camera, per renderli maggiormente accessibili e fruibili, in un'ottica di coinvolgimento attivo e partecipato. Le attività previste, per la loro natura, prevedono azioni di sviluppo anche nel 2025 e 2026.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Presidio del livello di compliance alla normativa del ciclo di performance attuato dall'Ente <sup>27</sup>	Punteggio complessivo rilevato da check up con Tool di Unioncamere	25	%	>= 75%	>= 76%	>= 77%
Realizzazione di Report dal Controllo di gestione per Data-strategy dell'Ente	Report realizzati	15	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa dell'Ente attraverso il supporto legale	Pareri resi	15	N.	>= 3	>= 3	>= 3
Realizzazione di azioni per la valorizzazione di dati e informazioni gestiti ed elaborati dalla Camera	Azioni realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Avvio e sviluppo di community / challenge per migliorare il dialogo con e tra le imprese	Nuove community / challenge sviluppate nella piattaforma	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A2	Valorizzare le risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e ottimizzare i servizi di supporto della Camera
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

Nell'orizzonte triennale la valorizzazione delle risorse umane, economiche, patrimoniali e finanziarie e l'ottimizzazione dei servizi di supporto sarà oggetto di particolare attenzione e delle principali azioni riportate a seguire.

Con Delibera n. 94 del 17/10/2023 è stata rideterminato l'assetto organizzativo della Camera ed è stata approvata una nuova macrostruttura.

Per favorire una più efficace ed efficiente distribuzione delle competenze tra le diverse funzioni e sedi, garantendo migliori e più omogenei standard di qualità, è stata disposta quindi l'adozione di una macrostruttura matriciale costituita da Centri di competenza verticali, Team trasversali (in collaborazione con l'Azienda speciale CISE) e Sportelli polifunzionali e multicanale come punto di accesso e orientamento unico ai servizi all'utenza.

Nel periodo 2024-2026 si procederà quindi allo svolgimento di tutte le attività necessarie all'implementazione e alla progressiva valorizzazione del nuovo assetto organizzativo.

Dal punto di vista delle risorse economiche, patrimoniali e finanziarie l'azione dell'Ente sarà finalizzata a:

- non ricorso al capitale di credito;
- utilizzo contenuto dell'avanzo patrimonializzato;
- predisposizione di un Piano di valorizzazione e razionalizzazione degli immobili e di efficientamento energetico;
- predisposizione di un modello di valorizzazione della Sala Borsa (“Innovation square” della Romagna), valutazione di fattibilità e acquisizione progetti per interventi strutturali necessari alla realizzazione, in collaborazione con l'Azienda speciale CISE.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Implementazione e valorizzazione del nuovo assetto organizzativo della Camera	Attività di adozione e adeguamenti realizzati	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Ricorso al capitale di credito <sup>28</sup>	Capitale di credito al quale si è fatto ricorso	20	Euro	= 0	= 0	= 0
Utilizzo avanzo patrimonializzato* <sup>29</sup>	Risultato economico a preventivo	20	Euro	>= -1.000.000	>= -1.000.000	>= -500.000
Predisposizione e aggiornamento di un Piano di razionalizzazione degli immobili e di efficientamento energetico	Piano predisposto (2023) e aggiornamenti (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 1	/

27 Baseline: 2020 → 83,25%; 2021 → 85,75%; 2022 → 86,92%

28 Baseline: 2020 → € 0; 2021 → € 0; 2022 → € 0

29 Baseline: 2020 → € 625.981; 2021 → € 0 (avanzo € 775.740); 2022 → € 0 (avanzo € 1.069.150)

## 2. Strategie 2024/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Predisposizione di un modello di valorizzazione della sala Borsa, valutazione di fattibilità e acquisizione progetti per interventi strutturali	Modello predisposto e valutazione di fattibilità (2023); progettazione e realizzazione interventi (2024 e 2025)	10	N.	>= 1	>= 1	/

\* l'utilizzo dell'avanzo patrimonializzato a preventivo dell'anno di riferimento (anno "n") si riferisce a quello accertato nell'ultimo bilancio di esercizio approvato (anno "n-2")

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3A	Qualità, efficienza, innovazione e partecipazione nella valorizzazione degli asset strategici della Camera e del CISE
<b>Obiettivo strategico</b>	3A4	CISE - Potenziare l'efficacia e mantenere l'efficienza dell'Azienda speciale
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento tramite l'Azienda speciale CISE	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Direttore Azienda speciale CISE	

### Risultato strategico atteso

L'obiettivo è mantenere la capacità dell'Azienda speciale CISE di reperire risorse dal mercato per la copertura dei costi di struttura, per la realizzazione di nuove attività in ambito della missione istituzionale ma ulteriori rispetto alla programmazione oggetto di contributo camerale, per la progettazione di nuovi interventi. Questo obiettivo si traduce nella percentuale di autofinanziamento, a sua volta alimentata dai ricavi di mercato e dalla capacità di esprimere progettazione finanziata da fonti regionali ed europee, in particolare.

Evidentemente, il mantenimento delle attività di mercato è a sua volta indice della capacità di erogare servizi di qualità; mentre il reperimento di risorse da fondi regionale ed europei dimostra l'efficacia nelle scelte dei temi oggetto della proposte e la qualità delle medesime.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Lancio di nuovi servizi di mercato	Nuovi servizi avviati	33	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Nuovi progetti presentati per il finanziamento	Nuovi progetti presentati	33	N.	>= 2	>= 2	>= 2
Presidio dei livelli di autofinanziamento <sup>30</sup>	Percentuale di autofinanziamento	34	%	>= 75%	>= 75%	>= 75%

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3B	E-government, dematerializzazione e digitalizzazione
<b>Obiettivo strategico</b>	3B1	Attuare iniziative finalizzate alla trasformazione digitale della Camera, garantendo adeguati standard di sicurezza e accessibilità
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale e Direttore Azienda speciale CISE	

### Risultato strategico atteso

La Camera si impegna a migliorare le proprie infrastrutture e le dotazioni tecnologiche informatiche e telematiche affinché siano in grado di garantire adeguati livelli di sicurezza, accessibilità e fruibilità, siano rispondenti agli standard normativi e tecnici in tema di transizione digitale della P.A., in linea con l'evoluzione delle esigenze della propria utenza e nel rispetto dei diritti di cittadinanza digitale. In detta attività verrà supportata da InfoCamere e dalla propria Azienda speciale CISE.

Lo strumento fondamentale per l'attuazione dell'agenda camerale in materia continuerà a essere il piano triennale per la Transizione Digitale, soggetto ad aggiornamento annuale: in esso verranno sviluppati gli ambiti prioritari di intervento, in coerenza con gli obiettivi fissati nel PNRR e negli altri documenti strategici per l'innovazione tecnologica del paese e dell'unione europea.

Oltre allo sviluppo delle dotazioni “hard”, la camera intende proseguire la propria azione per l'implementazione delle competenze informatiche e digitali del proprio personale, per efficientare processi e procedimenti e per rendere servizi maggiormente fruibili alla propria utenza.

Per quanto attiene alla gestione documentale, proseguiranno gli interventi di manutenzione dei manuali gestionali e le azioni di revisione periodica, con particolare riferimento ad aggiornamenti organizzativi e della piattaforma di gestione documentale e applicativi ad essa integrati. Per razionalizzare gli spazi fisici uso archivio e garantire corretti tempi di conservazione, anche del materiale digitale, verranno svolte ricognizioni e interventi necessari agli scarti documentali (cartacei e digitali).

30 Baseline: 2020 → 75,59%; 2021 → 72%

## 2. Strategie 2024/2026

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Reimpostazione/Predisposizione Piano triennale per la Transizione Digitale	Termine per predisposizione del Piano	50	Data	<= 28/02/24	<= 28/02/25	<= 28/02/26
Attuazione del programma di attività per la transizione digitale in più ambiti strategici di intervento del Piano triennale dell'informatica <sup>31</sup>	Ambiti strategici in cui sono stati realizzati progetti e azioni	25	N.	>= 4	>= 4	>= 4
Realizzazione di interventi di manutenzione e di miglioramento della gestione documentale	Interventi attuati	25	N.	>= 1	>= 1	>= 1

<b>Ambito strategico</b>	3	COMPETITIVITÀ DELL'ENTE
<b>Linea strategica</b>	3C	Trasparenza e integrità
<b>Obiettivo strategico</b>	3C1	Rendere la Camera una amministrazione sempre più aperta, trasparente e accessibile, nel rispetto dei diritti e delle tutele garantite dalla legge
<b>Anni di riferimento</b>	2024-2025-2026	
<b>Modalità di realizzazione</b>	Intervento diretto	
<b>Missione (DM 27/3/2013)</b>	032 – “Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche”	
<b>Programma (DM 27/3/2013)</b>	003 – “Servizi e affari generali per le amministrazioni di competenza”	
<b>Dirigente responsabile</b>	Segretario Generale	

### Risultato strategico atteso

La Camera è impegnata per essere sempre più un punto di riferimento per la propria utenza sul territorio, rafforzando il rapporto di fiducia degli stakeholder nei confronti dell'Ente.

Per concretizzare tale impegno risulta fondamentale il miglioramento degli strumenti di trasparenza (obblighi di pubblicazione e partecipazione ai procedimenti), nonché delle misure interne anticorruzione per assicurare il buon funzionamento dell'Amministrazione.

La compliance alla normativa in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy richiede una costante azione di adeguamento / aggiornamento / implementazione degli atti e degli strumenti dell'Ente.

Per l'anno 2024 alle esigenze collegate alle novità normative, in particolare il D.Lgs 36/2023 nuovo codice dei contratti pubblici e il D.Lgs 24/2023 in materia di whistleblowing, si aggiungono quelle collegate all'attivazione del nuovo portale istituzionale.

Le recenti novità normative e l'attivazione del nuovo portale istituzionale richiedono inoltre una revisione profonda degli strumenti e atti dell'Ente in materia di trasparenza, anticorruzione e privacy.

Le novità del contesto esterno e interno devono, infine, trovare riscontro in un puntuale aggiornamento del registro dei trattamenti dei dati personali.

Indicatore	Algoritmo	Peso	U.M.	Target 2024	Target 2025	Target 2026
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di trasparenza	Azioni realizzate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di anticorruzione	Azioni realizzate	20	N.	>= 1	>= 1	>= 1
Realizzazione di nuove azioni e/o misure organizzative in materia di privacy	Azioni realizzate	40	N.	>= 1	>= 1	>= 1

31 Baseline: 2020 → n. 7;

2021 → n. 8;

2022 → n. 7

### 3. Risorse umane per la pianificazione

Tra i propri asset strategici, la Camera attribuisce un ruolo prioritario alle risorse umane e alla loro valorizzazione e alle relative politiche di gestione che rivestono un ruolo sempre più determinante soprattutto per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'Ente.

La Camera orienta quindi i suoi interventi affinché la struttura e la gestione del personale e dell'organizzazione siano in grado di supportare e realizzare le strategie dell'Ente al fine di conseguire benefici reali in termini di risultati in relazione alla qualità e alle performance attese.

L'attuale assetto organizzativo deriva dall'accorpamento fra le ex Camere di commercio di Forlì-Cesena e Rimini. Dal 2017 a oggi c'è stato un turn over che ha portato a una grande diminuzione del personale dipendente, dalle 135 unità del 19/12/2016 (data di accorpamento) alle 103 unità del 01/01/2024.

E' apparsa opportuna e necessaria, pertanto, una riorganizzazione dei servizi dell'Ente che entrerà in vigore a decorrere dal 1° gennaio 2024.

La nuova macrostruttura è stata approvata nell'ultima seduta della Giunta camerale, con deliberazione n. 94 del 17/10/2023 e prevede un'organizzazione di tipo matriciale, che supera la suddivisione delle competenze in forma verticale verso una forma trasversale a tutta l'organizzazione.

Inoltre, un'importante novità è la previsione di Sportelli polifunzionali presidiati da specialisti in costante confronto e collaborazione con i centri di competenza verticale, configurati come punto di accesso unico ai servizi camerali, di primo orientamento alla fruizione di quelli promozionali e multicanale per favorire l'inclusività e superare l'ostacolo rappresentato dalla vastità del territorio sfruttando canali digitali.

Saranno poi attivati Team trasversali su specifici progetti, assegnati alla responsabilità di un dirigente, in collaborazione con l'Azienda speciale CISE; i primi Team trasversali si dovranno occupare dei temi strategici della "Transizione digitale" e dello "Sviluppo progetti e gare".

La dotazione di risorse umane sulla quale la Camera può attualmente contare per realizzare il mandato istituzionale e le proprie linee strategiche è riportata di seguito:

Tipologia contrattuale	Dotazione organica Decreto MISE 16/02/2018	Tipologia contrattuale (CCNL 2019-2021)	Personale previsto in servizio al 01/01/2024	Personale vacante previsto
Dirigenti	3	Dirigenti	2	- 1
Categoria D * (ex D3=6 ed ex D1=27)	33	Funzionari	27	- 6
Categoria C	76	Istruttori	63	- 13
Categoria B3	13	Operatori esperti**	11	- 6
Categoria B1	4			
<b>Totale</b>	<b>129</b>		<b>103</b>	<b>- 26</b>

\* Il CCNL 2016/2018 aveva unificato nell'unica categoria D le precedenti categorie di ingresso D1 e D3.

\*\* Il CCNL 2019-2021 ha modificato le definizioni delle tipologie contrattuali, in particolare ha unificato negli Operatori esperti le precedenti categorie di ingresso B1 e B3

### 3. Risorse umane per la pianificazione

Il quadro delle risorse umane per l'Azienda speciale CISE è riportato di seguito:

<b>Tipologia contrattuale</b>	<b>Personale previsto in servizio al 01/01/2024</b>
Quadri	1
1° livello	4
2° livello	2
3° livello	2
<b>Totale</b>	<b>9</b>

## 4. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali per la pianificazione

### 4.1. Bilancio pluriennale triennio 2024-2026

La Camera di commercio della Romagna – Forlì-Cesena e Rimini, a tutela dell'integrità del patrimonio dell'Ente ed in un'ottica di funzionamento di medio-lungo periodo, come nelle precedenti annualità, attuerà nel periodo di riferimento politiche di bilancio improntate ad un tendenziale pareggio e al contenimento dell'impiego dell'avanzo patrimonializzato.

Il bilanciamento tra risorse ed impieghi ogni anno sarà garantito esclusivamente da risorse proprie (di esercizio e patrimonializzate) attraverso l'utilizzo di quota parte del fondo di cassa disponibile, a sostegno degli interventi a favore del territorio e delle imprese, e comunque entro determinati limiti massimi predefiniti per non compromettere l'equilibrio nel lungo termine e garantire la sostenibilità sul piano economico-finanziario e patrimoniale di medio-lungo periodo senza necessità di ricorso all'indebitamento.

Sul fronte delle entrate caratteristiche, nel formulare le previsioni per il periodo 2024-2026, si è tenuto conto del Decreto del Ministero delle Imprese e del Made in Italy pubblicato in data 17/04/2023 che ha autorizzato la maggiorazione del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025.

Tenuto conto dell'impatto economico dell'emergenza sanitaria a livello nazionale e mondiale (2020-2022) a cui si è aggiunta, dai primi mesi del 2022, la crisi energetica determinata dal conflitto in Ucraina che ha provocato fenomeni inflattivi di rilevante entità a partire dall'estate e, infine, degli eventi climatici che hanno interessato la circoscrizione territoriale dell'Ente nel mese di maggio 2023, è evidente che il sostegno alle imprese del territorio dovrà proseguire anche nei prossimi anni con quante più risorse possibili. Pertanto, considerata l'entità del fondo cassa (circa euro 28.000.000,00 all'11 ottobre 2023) si ritiene opportuno utilizzare una quota dell'avanzo patrimonializzato anche nelle prossime annualità, senza con ciò pregiudicare l'equilibrio patrimoniale dell'Ente nel medio periodo.

Allo stato attuale non sono stati rilevati impatti particolarmente significativi delle difficoltà dello scenario economico sulle entrate camerale, anche se si ritiene che tali effetti potrebbero manifestarsi a partire dal prossimo esercizio. Le previsioni in tal senso sono state quindi effettuate in modo prudentiale e stimando una diminuzione dei fatturati delle imprese colpite dagli eventi alluvionali.

Massimo sarà lo sforzo di contenimento dei costi di funzionamento e di struttura: già a seguito dell'accorpamento si sono rilevate economie di spesa apprezzabili rispetto alle gestioni dei due enti distinti e comunque proseguiranno le politiche di riduzione e razionalizzazione degli acquisti di beni e servizi già avviate da tempo anche se l'incremento dei costi energetici registrato a partire dal mese di agosto 2022 sarà destinato a permanere anche negli esercizi futuri.

L'impiego delle risorse dovrà tenere conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente allo stato attuale si stimano stabili rispetto all'anno corrente in quanto, a fronte delle cessazioni intervenute nel periodo 2017-2022, a parte l'attivazione di procedure di mobilità (nel 2019/2020), non sono ancora state avviate selezioni del personale dall'esterno nonostante il superamento, a partire dal 2020, del blocco delle assunzioni imposto dalla legge di riforma del sistema camerale; sono state previste quote di costi per il rinnovo contrattuale del personale dirigente e non

## 4. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali per la pianificazione

dirigente (come già effettuato nel corso degli esercizi precedenti);

- l'ammontare degli oneri di funzionamento si stima sostanzialmente stabile rispetto al 2023, posto che le spese per energia elettrica e fornitura di gas erano sensibilmente aumentate nella seconda metà del 2022; si è cercato di contenere l'incremento per gli anni successivi attraverso una politica di contenimento dei costi definita con la deliberazione di Giunta n. 24 del 16/03/2023;
- gli accantonamenti, in particolare per il diritto annuale, sono stimati con la massima prudenza in considerazione degli scenari di crisi di cui si è detto sopra.

Nella tabella che segue sono delineate le ipotesi formulate che tengono conto dell'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025 (dati all'unità di euro – importi arrotondati):

<b>FONTI</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Diritto annuale	10.600.000	10.700.000	9.000.000
Diritti di segreteria	3.800.000	3.800.000	3.800.000
Altri proventi	750.000	750.000	750.000
Gestioni accessorie	250.000	250.000	250.000
<b>Totale fonti</b>	<b>15.400.000</b>	<b>15.500.000</b>	<b>13.800.000</b>
<b>IMPIEGHI</b>			
Personale	5.600.000	5.700.000	5.800.000
Funzionamento	3.000.000	2.900.000	2.900.000
Interventi economici	4.000.000	4.000.000	2.800.000
Ammortamenti e accantonamenti	3.300.000	3.300.000	2.900.000
<b>Totale impieghi</b>	<b>15.900.000</b>	<b>15.900.000</b>	<b>14.400.000</b>
<u>di cui finanziati da avanzo patrimonializzato</u>	500.000	400.000	600.000

Allo stato attuale si prevede un importo decrescente di utilizzo dell'avanzo patrimonializzato per il restante biennio in cui è prevista la maggiorazione del 20% del diritto annuale, mentre si ipotizza un aumento nel 2026 qualora tale maggiorazione non dovesse essere confermata. In ogni caso, va precisato che si tratta di un importo sul quale ogni anno ci si riserva una valutazione successiva in sede di bilancio consuntivo circa l'effettivo impiego delle risorse e l'andamento degli indicatori economico-finanziari sulla solidità patrimoniale e finanziaria dell'Ente.

## 4. Risorse finanziarie, economiche e patrimoniali per la pianificazione

### 4.2. Previsione di massima delle risorse disponibili per l'anno 2024

Alle attuali condizioni, si prospetta quindi la seguente **situazione economica per l'anno 2024** (dati all'unità di euro):

proventi correnti	€	15.150.000
oneri correnti	€	15.900.000
<b>risultato gestione corrente</b>	<b>€</b>	<b>- 750.000</b>
gestione finanziaria	€	50.000
gestione straordinaria	€	200.000
rettifiche del valore dell'attivo	€	0
<b>Risultato economico dell'esercizio</b>	<b>€</b>	<b>- 500.000</b>
Utilizzo avanzo patrimonializzato a pareggio	€	500.000
<b>Investimenti</b>		
Immobilizzazioni immateriali	€	30.000
Immobilizzazioni materiali	€	650.000
Immobilizzazioni finanziarie	€	60.000

Tra le immobilizzazioni materiali sono previsti investimenti in attrezzature, impianti, arredi e mobili per complessivi euro 150.000,00, lavori nelle varie sedi (Rimini, Via Sigismondo n. 26 - ex bar, interventi sulle sale della sede di Forlì e di Rimini, progettazione sala Borsa) la cui definizione è attualmente in corso, per un importo stimato di euro 500.000,00, mentre per quanto concerne le immobilizzazioni finanziarie è prevista la seconda rata di adesione alla Fondazione IFAB.

Tutti gli investimenti saranno finanziati ricorrendo a quote di avanzo patrimonializzato disponibile e senza ricorso all'indebitamento.

Per il quadro delle risorse economiche per l'**Azienda speciale CISE** si rimanda invece al Preventivo economico 2024 della Camera di commercio (di cui il bilancio dell'Azienda costituisce allegato).





CAMERA DI COMMERCIO  
DELLA ROMAGNA  
FORLÌ-CESENA E RIMINI